



Asuntos Públicos

Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades

Visión global de los profesionales de asuntos públicos y
comunicación

Documento elaborado por GlobeScan y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership a partir del informe publicado por GlobeScan en 2016 *Managing Trust Risk*. GlobeScan y Corporate Excellence son aliados estratégicos en el área de asuntos públicos e identificación de tendencias y generan contenido de difusión abierta en esta materia.

Autor original: GlobeScan

Adaptación y traducción al español: Corporate Excellence

Asuntos Públicos

Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades

Visión global de los profesionales de asuntos públicos y comunicación

Prólogo

Para las organizaciones, nunca había sido tan relevante la confianza, que se ha convertido hoy en un bien escaso. Las expectativas son altas y los riesgos, de sobra conocidos: pérdida de reputación, cambios profundos en el ecosistema de relaciones con los grupos de interés, crisis financiera, y en el peor de los casos, reestructuración de la función directiva.

¿Cómo se preparan y organizan las empresas para proteger y expandir la imprevisible corriente de confianza que se genera con sus grupos de interés? ¿Cómo gestionan y reducen los riesgos que afectan a la confianza?

GlobeScan ha consultado a los responsables de proteger y mejorar la confianza que suscitan sus organizaciones con el objetivo de conocer su experiencia sobre el tema e identificar los retos a los que se enfrentan a la hora de gestionar la confianza.

- En la actualidad, la confianza se gestiona como un riesgo.
- Gestionar la confianza requiere un enfoque holístico y estratégico.
- El propósito corporativo es una potente herramienta para convertir el riesgo derivado de la confianza en una oportunidad.

Este nuevo panorama genera cambios en la estructura de los departamentos de asuntos públicos y comunicación, que evolucionan conjuntamente

con las habilidades y experiencias necesarias para liderar con éxito su función. En el nuevo contexto empresarial es fundamental saber anticipar las tendencias sociales, ambientales y políticas, así como comprender las palancas que motivan la confianza y saber cómo activarlas para poder gestionar con éxito posibles riesgos relacionados con la pérdida de confianza.

Estos cambios sistémicos ocurren tanto dentro como fuera de la organización. La colaboración entre departamentos dentro de la empresa es cada vez más frecuente, especialmente entre el departamento de asuntos públicos y el equipo de sostenibilidad y el gabinete de la presidencia, lo que permite impulsar una gestión más cohesionada y coordinada. Al mismo tiempo, las transformaciones constantes en el ecosistema de relaciones que configuran los distintos grupos de interés promueven soluciones de vinculación o *engagement* más innovadoras y basadas en los valores de las organizaciones. Para influir en las políticas públicas, gestionar las presiones normativas, avanzar en el ámbito social y ambiental, y gestionar efectivamente la cadena de suministro, se necesita una *confianza sólida*, dado que las redes de colaboración dinámicas, auténticas, y con un propósito compartido empiezan a ganar terreno a las relaciones meramente transaccionales.

Prevedemos que el propósito corporativo se convertirá en el epicentro de la gestión de la con-

fianza, rediseñando las fuentes de generación de confianza en las organizaciones y transformándose en el catalizador para promover el compromiso o *engagement*.

Existen pruebas que confirman que gestionar el riesgo derivado de la confianza genera cambios radicales dentro de las organizaciones: se redefinen las prioridades, aumenta la colaboración interdepartamental y crece el ecosistema de relaciones con los grupos de interés. Además, los departamentos de asuntos públicos o corporativos se renuevan como funciones fundamentales dentro de la estrategia de la compañía. Estas recientes transformaciones ofrecen a las organizaciones una nueva mirada multidimensional hacia su futuro, y destacan que en la actualidad el éxito y la atracción de capital se basa en la gestión de dos tipos de activos: tangibles e intangibles. Prepararse para ese futuro marca el inicio de un cambio cultural importante.

Christophe Guibeleguiet
CEO GlobeScan

Índice

Prólogo	3
Principales resultados	7
El estado actual de las organizaciones, según los profesionales de asuntos públicos y comunicación	8
Implicaciones para el área de asuntos públicos y comunicación	10
Hitos en el camino del éxito hacia la generación de confianza	13
El propósito corporativo es un eslabón esencial para la gestión de la confianza	15
El compromiso de los grupos de interés: la palanca de cambio definitiva para mejorar la confianza y la gestión de riesgos	18

Principales resultados

Gestionar el riesgo derivado de la confianza es una necesidad cada vez más urgente para las compañías. Los profesionales de asuntos públicos o corporativos son conscientes de que el entorno en el que operan sus organizaciones es incierto. Las previsiones de un contexto futuro en el que habrá poco espacio para maniobrar con gobiernos y órganos reguladores, y una mayor exigencia de transparencia y consistencia en la cadena de suministro fomentan la gestión proactiva de la confianza.

Para resolver el enigma de la confianza, hay que comprender cuáles son las palancas que la motivan. Los elementos que fomentan la confianza forman un modelo basado en tres pilares: competencia operacional, integridad y benevolencia. Las empresas deben esforzarse en ofrecer estos tres elementos simultáneamente para asegurar el éxito de su ruta hacia la excelencia en la gestión de la confianza y conseguir mejorar la reputación, la marca corporativa y el talento.

Si se quiere gestionar el riesgo derivado de la confianza, se deben cambiar las prioridades en actividades estratégicas. Para el departamento de asuntos públicos se ha convertido en una tarea básica poder influir en las políticas públicas y los asuntos regulatorios, así como analizar el contexto social del país o los países en los que se opera y realizar un seguimiento exhaustivo de la cobertura en medios, como parte de la estrategia de mitigación de riesgos centrada en la reputación. Esta evolución ha ocurrido a expensas del desarrollo de otras actividades más reactivas, como los informes corporativos y los eventos de relaciones institucionales. Gestionar la confianza para convertirla en una oportunidad obliga a avanzar hacia actividades más estratégicas y con mayor capacidad de generar valor, como puede ser el liderazgo intelectual, el desarrollo de un propósito corporativo, o el alineamiento de las iniciativas locales con el posicionamiento internacional.

El propósito corporativo es el engranaje para la gestión de la confianza. Como un agente de cambio en el ámbito interno que motiva la fidelización y la cohesión (mayor compromiso de los empleados,

apoyo para el cambio organizacional y estratégico), el propósito corporativo activa una serie de factores que permite a las compañías trabajar de manera más efectiva en diferentes áreas clave del negocio. De este modo, el propósito se convierte en el catalizador de la confianza. Una gran mayoría de los profesionales de asuntos públicos y comunicación reconoce que su compañía cuenta con un propósito corporativo establecido. A pesar de ello, es necesario empoderar más a los empleados para que la comunicación a través de todos los canales corporativos tenga más impacto y sea más efectiva, así como para conseguir mayor integración en las decisiones de la empresa.

Gestionar el riesgo derivado de la confianza requiere una actitud proactiva para conseguir el compromiso de los grupos de interés, tanto en el ámbito interno como externo. Centrar la atención en la colaboración interna entre departamentos favorece el alineamiento. En el ámbito externo, es cada vez más necesario ser ágiles a la hora de priorizar ciertos grupos de interés según sus exigencias, que no dejan de cambiar, e integrarlos en las decisiones de negocio. En el futuro, el abanico de habilidades y herramientas empleadas por los profesionales para gestionar efectivamente el riesgo derivado de la confianza redefinirá el papel de la función de asuntos públicos y comunicación.

Las compañías deberían aplicar estrategias de engagement más avanzadas y convertirlas en palancas de gestión efectivas para generar confianza. Las prácticas innovadoras basadas en la búsqueda de soluciones y que quieren conseguir el compromiso de los grupos de interés y crear así valor para la compañía y la sociedad todavía no están presentes de una forma sistemática. Aunque es cierto que existen nuevos enfoques prometedores —como las estrategias basadas en campañas o el uso de consejos asesores sobre los *stakeholders*— todavía tienen que convertirse en herramientas establecidas y reconocidas dentro del arsenal que usan las compañías para lograr el compromiso de sus grupos de interés.

El estado actual de las organizaciones, según los profesionales de asuntos públicos y comunicación

Solo un 21 % siente que su compañía despierta altos niveles de confianza en sus grupos de interés

Se reconoce que existe un contexto de confianza incierto para las empresas multinacionales

La autoevaluación a la que se someten los profesionales de asuntos públicos para determinar el nivel de confianza que suscita su empresa en los grupos de interés revela un contexto incierto, y refleja hasta cierto punto el parecer expresado por la opinión pública sobre las multinacionales (Encuesta Radar 2016 de GlobeScan sobre la confianza en las instituciones). Solo uno de cada dos participantes (49 %) cree que su compañía genera un buen nivel de confianza para operar en favor del mejor interés para la sociedad —incluyendo el 21 % que afirma suscitar altos niveles de confianza. La proporción es similar entre los que consideran que los grupos de interés confían en su compañía solo hasta cierto punto (28 %), y los que declaran que se confía muy poco o nada (21 %) en su organización.

Cuando se opera en un contexto en el que existe cierto grado de oposición por parte de los grupos de interés (y de la sociedad en general), el reto es todavía mayor para las multinacionales, que deben gestionar toda una serie aún más extensa de asuntos de interés general.

En el ámbito estratégico, menos confianza significa menos espacio para maniobrar con gobiernos y órganos reguladores

Los profesionales de asuntos públicos y comunicación señalan un nivel *frágil* de confianza, que puede obstaculizar la capacidad estratégica de influir en las políticas públicas y responder efectivamente a presiones normativas. De hecho, estas dos áreas destacan entre los resultados como los temas más complicados de liderar en los siguientes dos años; casi dos tercios de los participantes

asignaron una dificultad elevada a estos temas (66 % y 64 % respectivamente).

Los cinco asuntos operacionales y estratégicos más complicados de gestionar en el futuro incluyen:

- Capacidad para influir en las políticas públicas
- Riesgo regulatorio
- Rendimiento social y ambiental
- Seguimiento de la cadena de suministro
- Capacidad para adaptarse a los cambios en las demandas de los grupos de interés

A escala operacional, demostrar un rendimiento consistente en la cadena de suministro supone un reto en la era de la hipertransparencia

Los profesionales de asuntos públicos o corporativos se centran claramente en gestionar la cadena de suministro. El 56 % de los participantes prevé que habrá una presión especial en temas de rendimiento ambiental y social; casi la mitad (48 %) piensa que, en general, será muy difícil para sus compañías gestionar los asuntos relacionados con la cadena de suministro en los próximos dos años.

La transparencia operacional, y la diligencia debida que se deriva, no parecen ser temas complejos desde la perspectiva de la gestión de riesgos; los niveles de dificultad que anticipan los encuestados son los más bajos. A medida que la mayoría de compañías establecen procedimientos y mecanismos para satisfacer las crecientes expectativas en estas dos áreas, empieza a ser más habitual estar preparado para difundir y comunicar información. Los resultados muestran que la transparencia que caracteriza la era actual representa un factor de riesgo permanente para la cadena de suministro, lo que lleva a una mayor presión hacia las compañías para que presenten y garanticen un rendimiento sostenible e impecable.

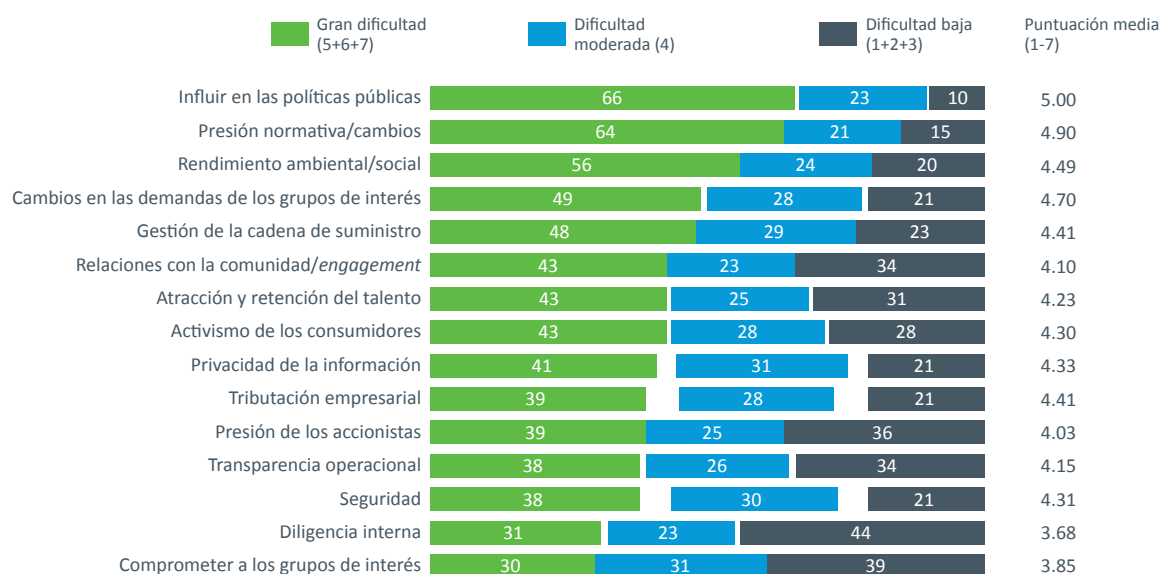
De la misma forma, conseguir el compromiso de los grupos de interés tampoco supone una gran

preocupación, ya que se trata mayormente de poner en lugar los procesos y protocolos necesarios para mantener un diálogo abierto y bidireccional. Se trata de la capacidad de ser ágil y flexible para adaptarse a las demandas cambiantes de los grupos de interés, algo que se percibe como cada vez más complicado. Estas demandas se encuentran en constante evolución y a veces surgen de manera inesperada, lo que puede afectar a las estrategias ya establecidas e introducir nuevos riesgos para la organización.

El 79 % afirma que la gestión de riesgos se ha convertido en una prioridad fundamental en los últimos cinco años, pero solo el 63 % afirma gestionar de forma sistemática su reputación

Niveles anticipados de dificultad a la hora de gestionar asuntos estratégicos/operacionales en los próximos dos años

Valoración en una escala de 7 puntos, % «Gran dificultad» (5+6+7), n=61



Fuente: GlobeScan, 2016

Implicaciones para el área de asuntos públicos y comunicación

La gestión de la reputación y los riesgos estratégicos ha ganado importancia en las competencias del departamento de asuntos públicos o corporativos

La visión de los profesionales de asuntos públicos y comunicación sobre los temas más problemáticos de cara a los próximos dos años coincide con su perspectiva sobre la evolución de sus responsabilidades en los últimos cinco años. El 79 % de los participantes afirma que la gestión de riesgos se ha convertido en una parte cada vez más importante de su trabajo en los últimos cinco años, y se considera una de las principales tareas en la lista de prioridades.

Además de las áreas de las que ya hemos hablado —como la capacidad de influir en las políticas públicas, la gestión del riesgo regulatorio, o la supervisión de la cadena de suministro—, el tema de la gestión de la reputación abarca otros aspectos que básicamente conectan el análisis del entorno y análisis del riesgo país como parte de la estrategia de mitigación. Por ejemplo, para más del 80 % de los profesionales encuestados, entender el contexto social en el que opera la organización y realizar un seguimiento de medios sociales se consideran tareas importantes dentro de sus competencias en comparación con hace cinco años.

Esta motivación por gestionar la reputación tiene que analizarse junto a los niveles de confianza que suscitan las compañías y que ya hemos mencionado anteriormente. El reto de ganar y mantener la confianza ha aumentado la necesidad de gestionar los riesgos reputacionales de manera proactiva. Aun así, medir de manera sistemática y realizar un seguimiento de la reputación entre los grupos de interés externos solo se menciona por un 63 % de los participantes.

Más allá de la gestión de la reputación, ha habido un cambio en el foco de las responsabilidades, que ha pasado de ser reactivo a estratégico

También existen otras responsabilidades corporativas que definen cada vez más el alcance del rol de los profesionales de asuntos públicos en com-

paración con hace cinco años. En este sentido, emergen nuevas actividades como el liderazgo de pensamiento o *thought leadership* (mencionado por un 77 %), el desarrollo e implementación del propósito corporativo (70 %), y el alineamiento entre las iniciativas locales y la estrategia y posicionamiento globales (70 %).

La función de los profesionales de asuntos públicos es hoy más completa y diversa, tal y como lo demuestra el lugar privilegiado que ocupan estas responsabilidades. Además, se ha producido un cambio importante; las compañías han asumido la obligación de trabajar en más áreas estratégicas capaces de añadir valor a la organización (desde la perspectiva de la reputación y los beneficios) en detrimento de otras actividades más tradicionales y reactivas dentro de los asuntos corporativos y la comunicación (como los informes corporativos, las relaciones públicas o la relación con medios).

En la evolución de la práctica de los asuntos públicos y la comunicación, los participantes identificaron seis áreas principales que, según su opinión, serán centrales para sus competencias. Las respuestas confirman el cambio emergente hacia una perspectiva más estratégica del departamento, incluyendo temas como la sostenibilidad y la comunicación.

#1 Compromiso de los grupos de interés: Entender las expectativas de los grupos de interés, querer integrar sus demandas en las decisiones de la empresa y aumentar las sinergias entre sus intereses y los de la organización, así como desarrollar la colaboración entre todos.

#2 Gestión de riesgos: Gestionar la reputación de la marca y la compañía, construir y mantener la confianza, y equilibrar los riesgos y las oportunidades.

#3 Aumento de la capacidad del departamento para añadir valor al negocio: Asegurar que las iniciativas están alineadas con los objetivos de negocio y medir su impacto social, así como realizar

Cambio percibido en la importancia de las responsabilidades de los profesionales de asuntos públicos y comunicación en los últimos cinco años

Importancia por área, escala de 7 puntos, %, n= 61



Fuente: GlobeScan, 2016

análisis de costes y beneficios para justificar los presupuestos para diferentes acciones e iniciativas.

#4 Colaboración interdepartamental: Impulsar y fortalecer la identidad de la marca corporativa, asegurar el alineamiento y compromiso entre departamentos, y conseguir que el departamento de asuntos públicos, corporativos o comunicación esté activo en todas las áreas de la empresa.

#5 Compromiso con la sostenibilidad: Ampliar la implantación de la sostenibilidad en toda la cadena de suministro, mejorar la comunicación sobre RSC y sostenibilidad, e integrar más efectivamente la estrategia de negocio responsable y sostenible en la estrategia comercial.

#6 Comunicación digital: Renovar el compromiso del consumidor, aumentar la relevancia de la comunicación y el marketing en la era digital, medir el impacto de la estrategia, así como abordar la necesidad de adaptar las habilidades internas para enfrentarse a este cambio de manera eficiente y tratando de maximizar su impacto.

«El reto reside en que los asuntos públicos y la comunicación se ven como un centro de costes y deben demostrar constantemente su aportación al negocio y cuantificar la confianza depositada en la compañía». Reino Unido, FMCG – Bienes de consumo

«Mantener y fortalecer la identidad corporativa a través de la comunicación y la identidad de marca en un contexto en el que se han multiplicado los apoyos y los portavoces». Francia – Sector farmacéutico

«Forjar nuevas alianzas y colaboraciones, ya que una marca sola no puede abordar los grandes retos globales». Singapur, FMCG – Bienes de consumo

«Ayudar a integrar nuestros compromisos con la sostenibilidad en las estrategias comerciales y hacer que funcionen, moldear soluciones que aborden las preocupaciones de los grupos de interés externos al tiempo que ofrecemos una excelencia técnica». Suiza – Agricultura

Asuntos públicos y comunicación están altamente comprometidos con el departamento de sostenibilidad y el gabinete del CEO

Se considera que los distintos departamentos ya trabajan con asuntos públicos y comunicación y, en gran medida, ya existe un compromiso entre ellos.

El 79 % de encuestados manifestó un alto nivel de compromiso o *engagement* con el departamento de sostenibilidad/RSC. Esta colaboración es más que bienvenida, ya que los esfuerzos por ampliar la implantación de la sostenibilidad en el negocio serán una parte central de su función en los próximos años.

Se considera también que el departamento de asuntos públicos y comunicación está altamente comprometido con el gabinete del CEO (75 %), lo que prueba que la gestión de intangibles se ha aceptado como un imperativo estratégico y ha aumentado la responsabilidad de los líderes ejecutivos.

No hay que olvidarse de la cadena de suministro

Puede que las compañías consideren reforzar la colaboración entre el departamento de asuntos públicos o corporativos y los departamentos de cadena de suministro y compras. El compromiso en este aspecto

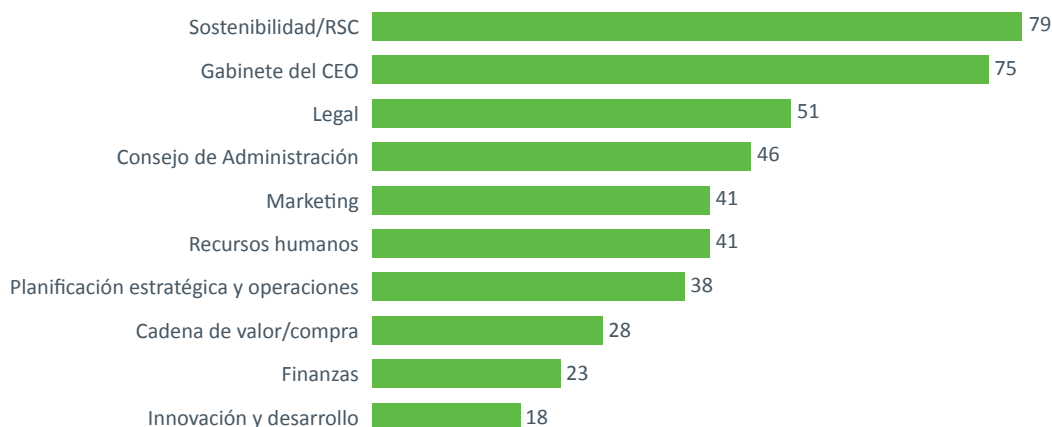
sigue siendo bastante moderado (28 % «muy comprometido»), sin embargo unos vínculos más fuertes aportarían beneficios en dos aspectos: mejorarían la estrategia de sostenibilidad, que tendría una aplicación más profunda e integrada en la cadena de suministro, y promoverían una perspectiva de gestión de riesgos mucho más holística.

Para asegurar el impacto del departamento de asuntos públicos y comunicación, se necesitan profesionales capaces de desarrollar un trabajo que es cada vez más versátil y complejo:

- **Ser explorador** para analizar el contexto social e identificar riesgos y oportunidades para el negocio.
- **Ser el consejero** que asesore al comité directivo y al CEO sobre la estrategia de negocio.
- **Ser diplomático**, dominar la comunicación y el enfoque de compromiso basado en soluciones, tanto internamente con otros departamentos, como externamente con los grupos de interés clave.
- **Ser un luchador** para convencer a los demás sobre cuáles son las prioridades que deben incluirse en el plan estratégico y guiar el camino, así como para afrontar efectivamente posibles problemas y crisis.

Nivel de compromiso con el área de asuntos públicos y el de comunicación, por departamento

Escala de 7 puntos, % «Muy comprometido» (6 + 7), n = 61



Fuente: GlobeScan, 2016

Hitos en el camino del éxito hacia la generación de confianza

Construir una confianza sólida a través de tres factores: competencia operacional, integridad y benevolencia

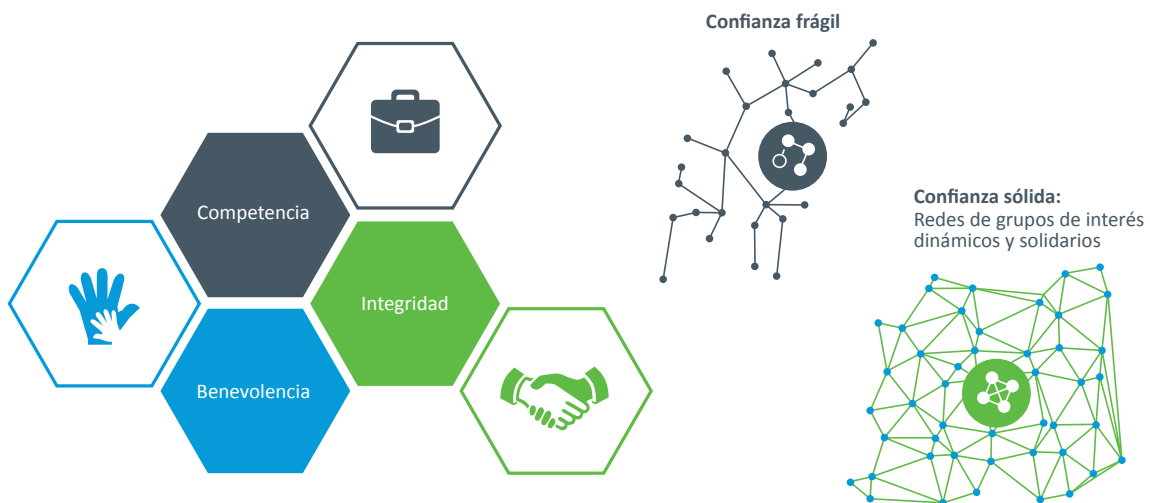
La dificultad de la tarea a la que se enfrentan los equipos de asuntos públicos y comunicación para construir y mantener la confianza en sus organizaciones se percibe claramente cuando se examinan los factores que entran en juego para generar dicho sentimiento. Estos se pueden agrupar en tres categorías, y es la habilidad de las empresas para generar confianza basándose en estos tres principios simultáneamente lo que les ayudará a crear y sostener una masa crítica de lo que conocemos como *confianza sólida y buena reputación*.

Competencia: Al indicador del impacto ambiental de las operaciones se le sigue dando una gran importancia, seguido de cerca por la capacidad de ofrecer servicios y productos de calidad y de confianza (36 %). Una estrategia comercial clara que muestre resultados consistentes y coseche éxitos económicos y de empleo es otro importante factor de confianza desde una perspectiva competencial.

Integridad: La confianza también se basa en el comportamiento percibido de la compañía cuando comunica su propuesta de valor. La capacidad para hacerlo con el mayor nivel de integridad y honestidad es con diferencia el principal eje impulsor de la confianza (67 %). En relación con esto, la transparencia y la comunicación transparente sobre los fracasos y éxitos de la compañía (más del 40 % para ambos aspectos) son también elementos clave cuando analizamos la situación de la confianza en las empresas.

Benevolencia: Más difícil de identificar por ser más sutil, la benevolencia se manifiesta sobre todo a través de las relaciones de la compañía con la sociedad en general y en su éxito en demostrar de manera convincente sus valores. Se puede observar desde diferentes ángulos: desde la construcción de relaciones eficaces con sus grupos de interés o desde actividades de participación en la comunidad (mencionadas por un 34 % y un 20 % respectivamente).

Los tres pilares para pasar de una confianza frágil basada en el cumplimiento a una confianza sólida basada en la creación de oportunidades



Fuente: GlobeScan, 2016

Un liderazgo influyente comprometido con la inclusión está relacionado con este concepto y un tercio de los participantes lo menciona como un eje impulsor de confianza para su compañía.

La benevolencia también se demuestra con una causa corporativa singular. Este atributo aparece en una posición más baja en la lista, probablemente porque las compañías todavía no suelen comunicar externamente su propósito corporativo.

Tres logros del capital social que se pueden conseguir siendo una compañía que genera confianza

Los principales resultados que pueden esperar las organizaciones de la confianza que suscitan se pueden agrupar en distintos tipos de capital social que reforzarán la legitimidad de las operaciones de la compañía: reputación, marca y talento.

Los motores más importantes de la confianza



Fuente: GlobeScan, 2016

Beneficios de suscitar confianza en los grupos de interés



Fuente: GlobeScan, 2016

El propósito corporativo es un eslabón esencial para la gestión de la confianza

El 86 % cree que su compañía cuenta con un propósito corporativo establecido

El propósito con impacto social es un eje impulsor de confianza, y la gran mayoría (86 %) de los profesionales de asuntos públicos y comunicación afirman que su compañía tiene uno en marcha. El propósito corporativo proporciona a las empresas una fantástica oportunidad para moldear la gestión del riesgo y la confianza —tanto interna como externamente— al relacionarse y alinear a todos sus *stakeholders* con su visión y sus valores corporativos.

Al examinar las actitudes hacia este concepto, se pueden identificar varios resultados positivos en el ámbito empresarial relacionados con la búsqueda de un propósito o causa corporativa con impacto social.

Un agente de cambio interno que promueve la lealtad y cohesión

La confianza y el compromiso de los empleados es el área donde el propósito obtiene la mejor valoración por parte de los responsables de asuntos públicos y comunicación. Casi todos los encuestados (95 %) están de acuerdo en que las compañías con un propósito corporativo establecido están mejor equipadas para aumentar los niveles de motivación

de los empleados y consiguen retener a más trabajadores. También tienen mayores posibilidades de atraer nuevos talentos (77 %).

El propósito también impulsa la optimización organizacional, ya que ayuda en los planes de largo plazo de la compañía (90 %), lo que puede mejorar las ventajas competitivas (86 %). Al ser un fuerte factor motivacional para los empleados, pone a la compañía en una posición ideal para generar cambios a través de la actividad del negocio (81 %).

Facilita el compromiso de los grupos de interés y sirve como catalizador de la confianza

Externamente, el propósito o causa corporativa es una brújula eficaz para orientar las conversaciones de los grupos de interés hacia un objetivo holístico (84 %) que impacta en la generación de confianza.

De hecho, al asegurar una mayor cohesión y lealtad dentro de la organización, y al facilitar el compromiso de los *stakeholders* de manera externa, el propósito con impacto social activa una serie de estímulos que ayudan a las compañías a trabajar de una manera más eficaz en distintas áreas clave del negocio. Desde esta perspectiva,

Resultados asociados a tener un propósito corporativo

Nivel de consenso por resultado, en una escala de 7 puntos, %, n=58



Fuente: GlobeScan, 2016

el propósito corporativo se considera, por tanto, un catalizador de la distintas fuentes de confianza del negocio. Más de siete de cada diez entrevistados opinan que contar con un propósito corporativo bien definido puede aumentar los niveles de confianza en la compañía.

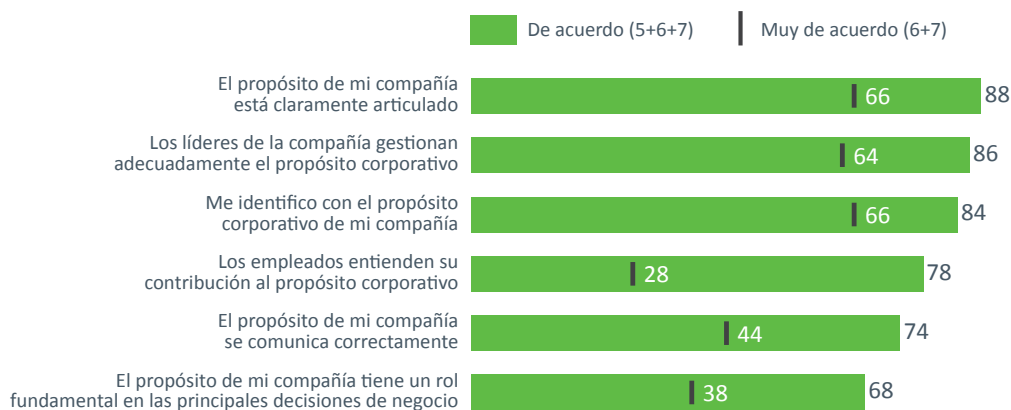
Para incrementar el impacto del propósito corporativo, se debe trabajar la marca de dentro hacia fuera

Las opiniones sobre el propósito de la compañía son bastante positivas entre quienes manifestaron

que ya contaban con un propósito en su organización. La mayoría de los profesionales consultados piensa que la causa o fin social de su compañía está bien articulado (88 %) y que los líderes ejecutivos están comprometidos y representan ese propósito (86 %). Además, muchos se identifican personalmente con dicho fin (84 %), lo que sugiere que existe un fructífero campo interno sobre el que trabajar para conseguir un mayor impacto. De hecho, apoyar el desarrollo del propósito corporativo es cada vez más una parte fundamental de las responsabilidades de esta función.

Percepción sobre el propósito corporativo en su compañía

Nivel de consenso por resultado, en una escala de 7 puntos, %, n=50*



* Submuestra: Compañías con un propósito corporativo establecido

Fuente: GlobeScan, 2016

Sin embargo, existen tres áreas sobre las que los responsables de asuntos públicos y comunicación deberían concentrarse en un futuro cercano, ya que son la base del desarrollo del propósito corporativo o fin social de la compañía.

- Diversidad en el negocio y desconexión cultural en organizaciones globales, lo que resulta en diferencias internas entre los mensajes que se trasladan.
- Enfoque limitado y relevancia del mensaje externo.

Integración en las decisiones corporativas: A pesar de la asentada creencia de que el propósito corporativo puede apoyar los planes a largo plazo y estimular el cambio organizacional, no parece que por ahora tenga un papel importante en las grandes decisiones corporativas.

«Un obstáculo importante es encontrar un propósito inspirador que suscite pasión y cambie el comportamiento de los grupos de interés». Sudáfrica – Sector alimentario

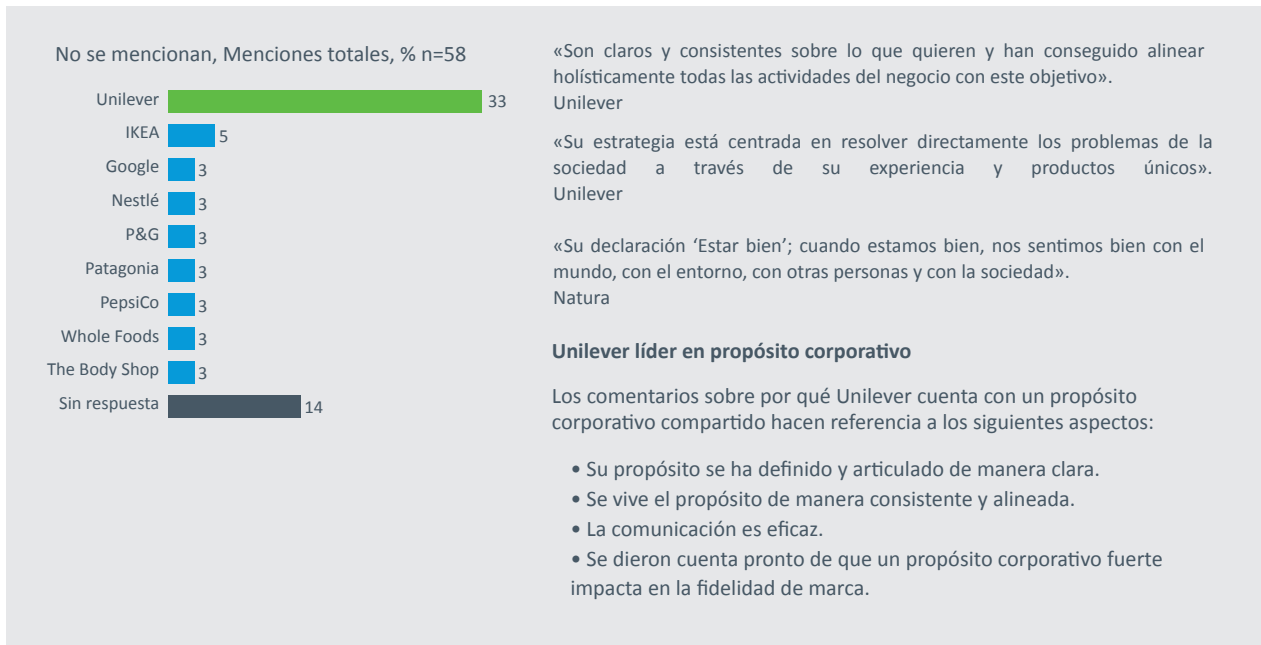
Comunicación eficaz: Los mayores obstáculos citados a la hora de construir una comunicación más eficaz del propósito de la compañía en todos los canales corporativos incluyen:

«Las diferencias internas en las opiniones sobre la estrategia de comunicación y la falta de entendimiento de muchos sobre cómo el propósito corporativo debería guiar e influenciar las estrategias y acciones dentro de la compañía generan discrepancias entre causa o fin social y acción social, y dificultades a la hora de comunicar el objetivo». Hong Kong, FMCG – Gran consumo

Participación de los trabajadores: Se necesita formar mejor a los empleados para que puedan identificarse con el propósito corporativo, y entiendan

cómo su contribución individual ayuda a cumplir el propósito global de la organización para la que trabajan.

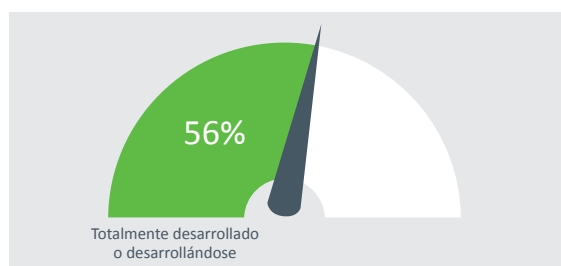
Las compañías más reconocidas por su fuerte propósito corporativo



Fuente: GlobeScan, 2016

El compromiso de los grupos de interés: la palanca de cambio definitiva para mejorar la confianza y la gestión de riesgos

Estado general del desarrollo del compromiso de los grupos de interés



El **76%** piensa que las estrategias basadas en campañas de vinculación o *engagement* son efectivas para fomentar el compromiso de los grupos de interés

Fuente: GlobeScan, 2016

Las opiniones de los profesionales de asuntos públicos y comunicación desvelan que el compromiso con los grupos de interés ayudará a las compañías a entender los contextos locales, demostrar su compromiso con la transparencia e inclusividad, identificar riesgos y nuevas oportunidades de negocio, o incluso a definir e implantar el propósito con impacto social positivo. El compromiso de los *stakeholders* se convertirá así en una de las estrategias más eficaces para gestionar la confianza.

El nivel de compromiso de las compañías varía según el sector de actividad

El sistema de medición del compromiso combina distintos tipos de actividades para analizar el progreso de las estrategias corporativas; el panorama que se observa en este caso es prometedor. Las estrategias están implantadas y plenamente desarrolladas, o al menos en vías de desarrollo, según más de la mitad (56 %) de los participantes. Otro 25 % afirma que tiene planeado iniciar algo similar en un futuro cercano.

Sin embargo, el asunto del compromiso en cada sector de actividad no alcanza el mismo estado de desarrollo, y el grado de implantación es irregular entre diferentes sectores. Se necesita progresar en la aplicación de las políticas de compromiso para poder hacer frente a los desafíos planteados por las crecientes demandas de los grupos de interés. Una estrategia basada en adoptar un posicionamiento único es probablemente la mejor solución, aunque los avances para asegurar la alineación y coordinación en toda la empresa aún son lentos.

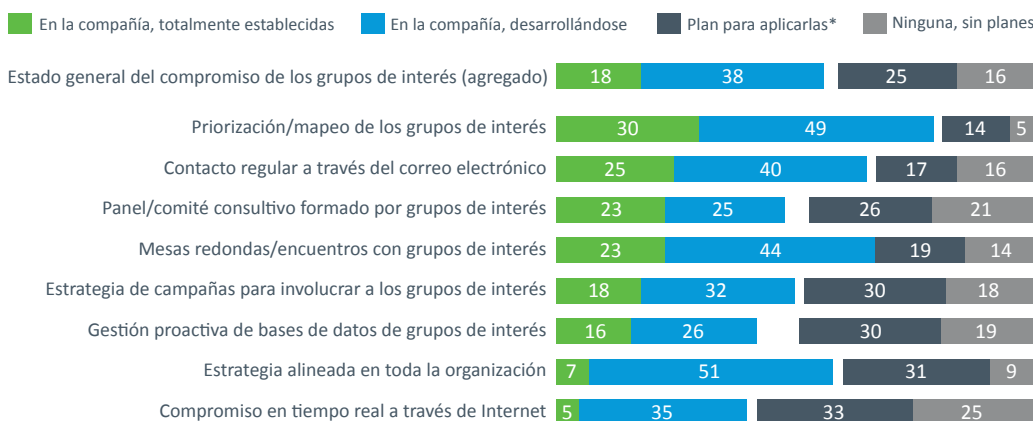
El compromiso de los grupos de interés: una tarea estratégica

A medida que las compañías integran una estrategia de compromiso o *engagement*, también aumenta el impulso para profesionalizar y sistematizar el concepto de *engagement* con los grupos de interés. De esta forma, se observa la necesidad que tienen las organizaciones de innovar y actualizar la estrategia de vinculación o *engagement* para fomentar la colaboración y convertirla en una tarea prioritaria. El compromiso debe estar centrado, organizado, y enfocado a buscar soluciones que generen valor para la compañía y la sociedad.

Entre los nuevos métodos que pueden mejorar notablemente el compromiso se encuentran, por ejemplo, desarrollar iniciativas para fomentar el debate con los grupos de interés o establecer comités o plataformas de asesoramiento en las que participen. Los resultados demuestran que aún queda camino por recorrer para que estos medios más avanzados se conviertan en instrumentos habituales dentro del repertorio de herramientas corporativas para motivar el compromiso. Sin embargo, entre los profesionales de asuntos públicos y comunicación que ya han implantado una campaña bajo este enfoque estratégico o que quieren hacerlo, tres cuartas partes creen que son eficaces para iniciar y apoyar el compromiso con los *stakeholders*, indicando que es probable que este formato se extienda en el futuro.

Estado de desarrollo de diferentes actividades para promover el compromiso de los grupos de interés

Por tipo de actividad, %, n=57



* Incluye «Planes para aplicarlas el próximo año» y «Sin un plan de momento, pero con previsiones de aplicarlas en el futuro».

Fuente: GlobeScan, 2016

El valor añadido de las plataformas de asesoramiento formadas por grupos de interés externos

En las empresas con una plataforma de asesoramiento formada por grupos de interés, o donde se está planeando crear una, los encuestados destacan las ventajas y beneficios que puede proporcionar al negocio contar con un panel de consulta con grupos de interés. Los paneles de asesoramiento ayudan a integrar en el ADN de la compañía un proceso de relaciones con los grupos de interés sistemático, constructivo y estructurado. Los principales beneficios que se mencionan incluyen:

- Interacciones directas y a largo plazo de los directivos con *influencers* externos, que cuestionen de manera positiva los planes y estrategias de la compañía y aporten puntos de vista distintos, más amplios y objetivos.
- Implicación de los grupos de interés en el plan estratégico de la compañía para crear embajadores creíbles y acelerar la alineación de los ámbitos internos y externos.
- Complementar a otros órganos de gestión, como el Comité Directivo y el área de cumplimiento normativo, que aumentan la credibilidad y legitimidad de las iniciativas corporativas al llenar las «áreas grises» dentro de los asuntos reputacionales y sociales.
- Capacidad de influir sobre los cambios en el diálogo interno, acelerando por tanto la participación interdepartamental dentro de la compañía.

«Un panel de *stakeholders* puede aportar una visión objetiva de las políticas y el rendimiento de la compañía. También puede aumentar la credibilidad de las acciones de la compañía». Reino Unido – Sector energía

«Nos motiva a trabajar más duro y a perfeccionar nuestras estrategias y proporcionar soluciones». EE.UU., FMCG – Bienes de consumo

«Para poder evaluar a la compañía sobre cómo la ven desde fuera y poder identificar áreas de percepción negativa, oportunidades de mejora, así como opciones de colaboración o asociación». Suiza – Sector agricultura

Fuente: GlobeScan, 2016

Metodología

- En total, se han entrevistado a más de 70 personas entre finales de marzo y principios de junio de 2016, incluyendo entrevistas cualitativas en profundidad con diez profesionales cuyas opiniones han complementado el análisis cuantitativo de este informe.
- Las funciones corporativas incluidas en la investigación cuantitativa incluyen profesionales de asuntos públicos y de comunicación (dos tercios) y departamentos de las áreas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad (un tercio).
- En cuanto al cargo, más del 60 % de los encuestados son directores o vicepresidentes, mientras que el resto ocupan un cargo intermedio.
- La cobertura geográfica es mundial con todos los continentes representados: Europa (36 %), América del Norte (33 %), Asia Pacífico (17 %), América Latina (8 %) y África (6 %).
- Por sectores, los encuestados provienen de industrias muy distintas, aunque predominan el sector de la alimentación, de bienes de consumo, de energía y extracción. Otros sectores representados incluyen el sector farmacéutico y sanitario, nuevas tecnologías, transporte y logística, manufactura y química.

Más información en el anexo que incluye todos los gráficos mencionados en el informe: *GlobeScan & Corporate Excellence (2016). Anexo: Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades.*

Este informe es confidencial y para beneficio exclusivo de los suscriptores. Los clientes han acordado respetar y mantener la naturaleza confidencial del informe y no compartir sus contenidos con terceras partes, la opinión pública o los medios de comunicación.

Este informe tampoco se podrá reproducir completa o parcialmente sin el consentimiento expreso de GlobeScan:

145 Front Street East, Suite 102
 Toronto, Canadá M5A 1E3
 Tel: +1416.962.0707 Fax: +1416.920.3510
 Lionel Bellier, director asociado:
 Lionel.bellier@globescan.com
 Christophe Guibeleguiet, CEO:
 Christophe.guibeleguiet@globescan.com



Leading by reputation

© 2016, GlobeScan

GlobeScan es una consultora estratégica especializada en investigación de tendencias sociales y participación de grupos de interés en las áreas de reputación, sostenibilidad y asuntos públicos. Ayudamos a compañías globales, organizaciones multilaterales y ONG internacionales a construir relaciones más fuertes y honestas con sus grupos de interés para generar éxito a largo plazo.

www.globescan.com

©2016, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

www.corporateexcellence.org

Aviso Legal

Este documento es propiedad de GlobeScan y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, sostenibilidad, RSC, buen gobierno, asuntos públicos y métricas.